إصدار الشركة
العربية للإعلام
العلمي (شعاع)
القاهرة
ج.م.ع

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال

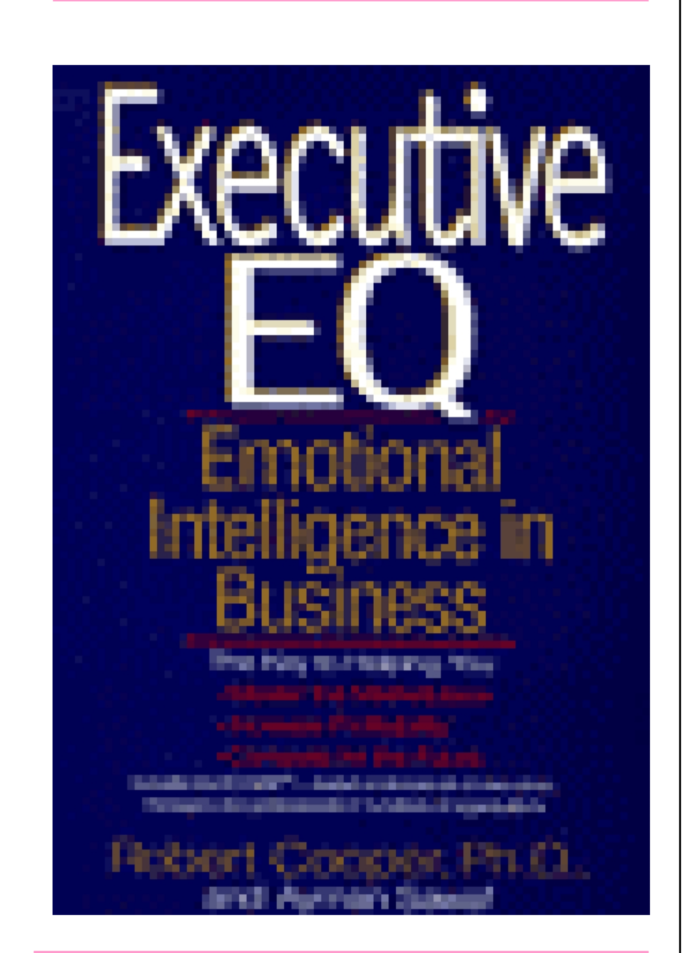
السنة السابعة
العدد الرابع
فبراير
(شباط)
١٩٩٩

www.edara.com

الذكاء الانفعالي

القيادة الشاملة للذات و الجماعات و المنظمات

تأليف: رو برت كوبر و ايمن صواف



إرث القرن المنصرم

ينسحب القرن العشرون مخلفا وراءه الاختراع الذي أنتجه لأول مرة في التاريخ وهو: الشركات والمنشآت الساعية للربح. وبالفعل شهد هذا القرن ظهور العديد من المعاهد والجامعات التي توفر المعرفة العلمية اللازمة لإدارة هذه الشركات، والتي يتعلم فيها الدارسون التحليل المالي والإستراتيجي بدرجة تكفي لتطوير مهاراتهم و إدارة الآلة الإنتاجية والتسويقية والبيعية. ولكن هل يكفي ذلك حقا كضامن لنجاح هذه المؤسسات ونجاح أفرادها؟ نعتقد أن الإجابة تحتاج قدرا من المراجعة.

الانتقال بين المجالات

كثيرا ما تحيرنا ظاهرة الفشل الذي يصيب أحد التنفيذيين المخلصين عقب ترقيته إلى منصب قيادي بالشركة طالما استحقه. و على النقيض من هذا ظاهرة أخرى تبقى في ذاكرتنا، تتعلق بزملائنا الذين كانوا يعانون من الفشل أثناء الدراسة الأكاديمية ولكنهم حققوا نجاحات باهرة في الحياة العملية.

وهكذا يصبح النجاح ظاهرة محيرة. فكثيرا ما يحدث النجاح حيث نتوقع الفشل، كما يتحقق الفشل حيث نتوقع النجاح. حتى أنه قد أصبح من المستحيل أن نتنبأ بدرجة النجاح أو الفشل لأي فرد. السر في ذلك هو أن مهارات النجاح التي تصلح في مجال معين - كالدراسة الأكاديمية أو العمل التنفيذي - قد لا تصلح بالمرة إذا ما انتقل الفرد إلى مجال آخر في الحياة العملية. فالمهارات التي تصلح للدراسة والعمل التنفيذي هي العلمية والتنفيذية وحدها. أما المهارات

التي تتطلبها القيادة والحياة العملية فترتكز على الاتصال والفعالية الشخصية والسيطرة على الانفعالات. تحتاج الأولى للذكاء العقلي Intelligence Quotient، بينما تعتمد الثانية على الذكاء الشعوري Emotional-Intelligence Quotient.

مهمة لا تكتمل أبدا

نكاد نجزم بأن أشق المهام اليومية، على الإطلاق، والتي يواجهها كل منا منذ لحظة استيقاظه هي التحكم في مشاعره والسيطرة على عواطفه وانفعالاته. بل إن المسألة تمتد إلى ما هو أبعد من ذلك بكثير: فالتحكم في المشاعر والانفعالات والسيطرة عليها لا يتوقف عند مجرد كبت بعضها، بل يمتد إلى تنظيمها وإخراجها في مواضعها السليمة وبالقدر المطلوب. بل إنك كمدير ورجل أعمال تعتبر مسئولا إلى حد بعيد عن مشاعر وعواطف من يعملون تحت إشرافك. فمن منا يستطيع أن يدعي قدرته على إتمام مثل هذه المهمة، التي تبقى دائما ناقصة تنتظر الإنجاز.

> **أصبحت إدارة الأعمال اليوم معقدة وشائكة. حتى أن البقاء اليوم لم يعد للأقوى فقط، بل للشركات والدول التي توظف ذكائها في كل حركاتها وسكناتها اليومية.**
>
> "كونوسوكى ماتسوشيتا"

مراحل السيطرة الانفعالية

تخبرنا محاولات الفلاسفة وعلماء النفس في مجال المشاعر الإنسانية بأن هناك أربع مراحل يرتقي خلالها الفرد تدريجيا حتى يصل إلى ذروة السيطرة الانفعالية، وهي كالتالي:

١ـ مرحلة محو الأمية الشعورية: وفيها يحاول الفرد فهم طبيعة مشاعره وانفعالاته. وتشمل قياس درجة الفضول وصدق الحدس.

٢ـ مرحلة تدريب المشاعر والانفعالات: وفيها يكتسب الفرد اللياقة الانفعالية اللازمة للنجاح في بيئة العمل والحياة بعامة. وتشمل قياس درجة نفوذك العاطفي على الآخرين.

٣ـ مرحلة الالتزام الأخلاقي: وفيها يتعلم الفرد تطبيق وممارسة النزاهة الأخلاقية واتخاذ القرارات العاطفية الحاسمة الصحيحة بوعي سليم. وتشمل قياس درجة النزاهة الأخلاقية.

٤ـ مرحلة الابتكار ومواجهة المشكلات الجديدة: يتعلم الإنسان في هذه المرحلة تكوين رؤية أخلاقية وشعورية واضحة تتخطى اللحظة التي يعيش فيها لتغلف حياته بأكملها وتشمل دورة حياة شركته. ونقيس فيها درجة الحساسية للفرص السانحة.

مرحلة ١ـ محو الأمية الشعورية:

فقبل أن يبدأ أي منا في التعامل مع مشاعره، عليه أولا أن يفهم منابع هذه المشاعر وطريقة تزاحمها على وسائل التعبير اللفظية والجسمانية. وهنا يلتزم الإنسان الصدق التام في إدراك عمق مشاعره في مرحلة ولادتها بداخله، وقبل خروجها في شكل سلوك. وبهذا نتمكن من اكتساب القدر اللازم من الحساسية للتعامل مع مشاعرنا وانفعالاتنا.

صندوق رقم

كيف تقيس طاقتك النفسية:

(سنقدم لك فيما يلي بعض المعادلات الرمزية البسيطة. وسنحاول في هذه المعادلات قياس أشياء لا يمكن قياسها كميا. فليكن القياس تقريبا بأن تمنح لكل متغير درجة من عشرة، تبعا لتقديرك الشخصي.)

بإمكانك قياس مستوى الطاقة النفسية لديك متى أردت باستخدام المعادلة التالية:

[(هدوء + بدن) – (توتر + تعب)] x هدف = طاقة

تمنح العناصر في الطرف الأيمن من المعادلة درجات من ١ (أدنى حد) إلى ١٠ (أعلى حد).

كلمة (هدوء) تقيس درجة هدوءك الحالي. أما (بدن) فتعني قدر الطاقة البدنية التي تتمتع بها لحظة إجراء القياس. (توتر) تقيس مقدار التوتر الذي تتعرض له. (تعب) تقيس درجة التعب البدني الذي يعتريك. (هدف) تقيس درجة وعيك بالهدف الذي تسعى إليه. (طاقة) هي مستوى الطاقة النفسية الناتج.

في المعادلة السابقة تجمع محصلة (هدوء) و(بدن) ثم تطرح منها حاصل جمع (توتر) و(تعب). ثم تضرب الناتج في (هدف) لتنتج (طاقة).

هنا يكون أعلى مستوى طاقة نفسية يمكنك إحرازه هو [(١٠ + ١٠) – (١ + ١)] x ١٠ = ١٨٠ درجة.

أما أقل مستوى من الطاقة النفسية فهو [(١ + ١) – (١٠ + ١٠)] x ١ = - ١٨ درجة.

وبهذا يمكنك قياس مستوى طاقتك النفسية بين هذين الحدين (الأعلى والأدنى).

النفس .. الكنز والوحش:

قال الشاعر الفيلسوف "بول فاليري" : أن تكون نفسك .. يا لها من مهمة شاقة. لكن هل تستحق نفسك الحقيقية أن تبذل هذا الجهد لمجرد أن تكون متوافقا معها؟"

وبالفعل يخشى كثيرون منا أن تكون النفس البشرية غير جديرة بما يثار حولها من تمجيد واهتمام. فكما أن النفس منبع المشاعر النبيلة والسلوكيات الحميدة كذلك تصدر عنها الرذائل والأفعال المشينة. ولذا انقسم الناس إلى فريقين: أولهما من يحجمون عن التوغل في أعماق نفوسهم خوفا من إيقاظ الوحش الذي يعتقدون أنه يكمن بداخلها. والآخر يؤمن بأن راحة النفس وسكينتها وانسجامها هو مصدر السعادة الذي لا ينضب. ومن ثم يحرصون على الاتصال بأعماق نفوسهم لاعتقادهم بوجود كنز السعادة مدفونا بداخلها.

لكن الحل الأمثل هو نوع من التوفيق بين الفريقين السابقين على النحو التالي:

١- أن تتصل بأعماق نفسك وتستخرج الكنز المدفون بداخلها. كما يفعل الفريق الثاني، ولكن:

٢- أن تستخدم ذكاءك في ترويض الوحش، الذي سيصادفك، وتوجه طاقته الوجهة السليمة، كما يفعل الفريق الأول.

بدون توجيه المشاعر وقيادتها، يبقى العقل عاريا وبلا مبادئ.

كيف تفهم نفسك؟

يحكى أن الممثل العظيم "شارلي شابلن" عندما شارك في مسابقة لتقليد "شارلي شابلن"، جاء في المركز الثالث. تلك الحادثة تجعلنا ندرك أن هناك قدرا كبيرا من الاختلاف بين ما تفهمه عن نفسك وما يفهمه الآخرون عنك.

إن تفهم نفسك لا تعني أن تعرف عاداتك، بل أن تعرف مقدار الكنز المدفون وضراوة الوحش الكامن داخلك، وأن تستطيع أن تتعامل معهما بذكاء.

تلك هي الخطوة الأولى للذكاء الشعوري. ولكن هل لذلك فائدة ما؟

فائدة صدق المشاعر:

من منا يستطيع أن يدعي أنه صادق مع نفسه؟ من منا

صندوق رقم ٢ :

قياس الحدس:

لقياس قوة الحدس يمكنك أن تستخدم المعادلة التالية:

(انتباه + فهم) x فضول = حدس

تمنح العناصر في الطرف الأيمن من المعادلة درجات من ١ (أدنى حد) إلى ١٠ (أعلى حد).

(انتباه) تقيس درجة انتباهك وإنصاتك لمشاعرك الداخلية بصدد الموقف الذي تواجهه. (فهم) وهي تقيس درجة فهمك لمشاعرك ومشاعر الآخرين بخصوص الموضوع محل البحث. (فضول) تقيس درجة فضولك وتساؤلك بصدد حل المشكلة والتعرف على أبعادها الحقيقية. (حدس) تقيس قوة الحدس ودرجة صدقه.

وهنا تجمع محصلة (انتباه) و(فهم) ثم تضرب ناتج الجمع في (فضول) لتحصل على (حدس)

وبهذا يكون أقوى حدس يعادل (١٠ + ١٠) x ١٠ = ٢٠٠ درجة

وأضعف حدس يعادل درجتان فقط، حيث (١ + ١) x ١ = ٢ درجتان

وتوضح هذه المعادلة كيف يمكنك أن ترفع درجة صدق حدسك إلى مائة ضعف وذلك برفع درجة فضولك ثم درجة انتباهك وتفهمك لمشاعرك الداخلية.

لفهم المعادلة، افرض أنك تتكلم مع أحد زملائك بخصوص العمل. في بداية الحوار يكون مستوى انتباهك ٤ درجات ودرجة فهمك (لمشاعرك وأهداف الزميل) ضعيفة لا تتعدى درجتين، وذلك لأنك لا تعرفه جيدا أو لا تثق فيه. ودرجة فضولك لا تتجاوز ٤ درجات، فكل ما يهمك هو إنهاء الحوار. هكذا يكون مستوى حدسك ٢٤ درجة فقط من إجمالي ٢٠٠ وهو أقل من ١/٨ (ثمن) ما يمكنك الحصول عليه.

لتغير هذا الوضع يمكنك مثلا أن ترفع درجة انتباهك، بأن تميل للأمام لتنصت إلى كلماته بشكل أفضل. وبهذا ترتفع درجة انتباهك إلى ٨. وتلمح خلال الحوار بعض التلميحات التي تزيد درجة فهمك لمشاعر الزميل وتحيزاته إلى ٦ درجات. وبتشعب الحوار وامتداده تبدأ بعض الموضوعات الجديدة في الظهور على السطح مما يرفع درجة فضولك إلى ٨ درجات. وبهذا ترتفع قوة حدسك إلى ١١٢ بعد أن كانت ٢٤ درجة فقط.

يستطيع أن يعترف مثلا بأنه مخطئ عندما يقترف خطأ، بدلا من أن يلقي باللائمة على الآخرين؟ قد تتهاون في الصدق مع نفسك، مثلا بحجة حفظ ماء الوجه، ولكن ذلك يدفعك للتمادي في الخطأ، بل واقتراف المزيد منه. فإذا دخلت دائرة الكذب فستعمى عن الحقيقة وتسعى وراء كذبة وهمية. أما إذا سلكت طريق الصدق فستعرف بالضبط وجهتك وقدراتك واحتياجاتك.

عندما ينبثق الوفاء والإخلاص من الأعماق، يتدفق بسخاء إلى الخارج فيلمسه الآخرون بقلوبهم.

فمثلا قد تفسر مشاعرك العدوانية تجاه أحد الزملاء، بكونه شخصية عقيمة. ولكن الحقيقة التي ترفض الاعتراف بها هي أنه المنافس الوحيد لك أمام المدير، ولذا فأنت تعاديه. فإذا كذبت على نفسك وصدقت الحقيقة الأولى فسوف تدخل في دائرة العدوان التي تضر زميلك وتضر بالعمل وتضرك أخيرا. أما إذا اعترفت بالحقيقة وكنت صادقا مع نفسك فستسلك طريق المنافسة، وتزيد كفاءتك فتفيد نفسك وعملك.

تعلم لغة المشاعر:

كي تستطيع أن تتعامل مع مشاعرك بصدق يمكنك أن تستخدم الخطوات التالية:

١- اكتب مذكراتك عن الماضي: الهدف من هذه المذكرات هو تحريرك من ذكريات الماضي وذلك بتحليلها وفهمها، بحيث لا تترك تراكمات سلبية أو آثارا جانبية.

٢- اكتب ملاحظاتك عن الحاضر: كلما شعرت بشعور أقوى منك، أو بشيء لا تفهمه، امسك بورقة وقلم وحاول تحليل مشاعرك.

٣- اكتب توقعاتك للمستقبل: خصص أول ربع ساعة من كل صباح لكتابة توقعاتك عن الاجتماع القادم مع المدير أو عن حجم العمل المطلوب منك اليوم، أو تطورات موقف واجهته أمس.

محاذير:

- ليس الغرض من الكتابة هو تسجيل المواقف والأسماء، ففي هذا خطورة، كما أنه غير مجد. الهدف الحقيقي هو تدريبك على الوعي بمشاعرك الداخلية. لذا لا تستطرد في سرد الأحداث، بل صور مشاعرك. وفرق بين ما يحدث في الواقع وما يعتمل بداخلك.

- لا تحاول أن تفهم أفكارك أو تنظمها. ولا يجب أن تسعى لصياغتها في شكل منطقي أو متسلسل. بل اكتب كل ما يعن لك لحظة شعورك به. فهذا النوع من الكتابة يسمى الكتابة الشعورية أو التلقائية.

- هناك من يجدون في الكتابة التلقائية بديلا عن التعبير الواقعي عن الذات، وهكذا يستمرون في كتابة أفكارهم ووصف مشاعرهم على الأوراق فقط. لذا لا تنسى أن كتابة

صندوق رقم ٣

قياس درجة ذكائك الانفعالي:

يمكن قياس الذكاء الانفعالي طبقا للمعادلة التالية:

(فهم x اهتمام) - (قطع x نية) = ذكاء

تمنح العناصر في الطرف الأيمن من المعادلة درجات من ١ (أدنى حد) إلى ١٠ (أعلى حد).

(فهم) تقيس درجة تفهمك للمشاعر التي يثيرها الشخص الذي تتعامل معه بداخلك. (اهتمام) تقيس درجة اهتمامك الحقيقي بهذا الشخص. (قطع) وهو متغير سلبي يقيس رغبتك في ممارسة حقك في إنهاء العلاقة أو الموقف، لضيق وقتك مثلا. (نية) وتقيس درجة أنانيتك، وهي تعكس المصلحة الشخصية التي تتوقع الحصول عليها من الموقف. (ذكاء) وهي حاصل المعادلة من الطرف الأيمن، وتقيس درجة إمكاناتك الانفعالية. وأقصى قيمة لها تعادل = (١٠ x ١٠) - (١ x ١) = ٩٩ درجة.

وأقل قيمة لها تعادل (١ x ١) - (١٠ x ١٠) = -٩٩ درجة

لتفهم المعادلة، افرض أنك في بداية يوم العمل وأنك سمعت عميلا يضج بالشكوى داخل شركتك. هنا تكون درجة تفهمك لمشاعرك ناحية العميل كبيرة فلنقل عند ٧ درجات، لأنك مازلت في بداية يوم العمل. لكن لنفرض أن درجة اهتمامك بحل المشكلة متدنية عند ٣ درجات، لأنك تعتقد أنه يبالغ وأنه مازال أمامك الكثير لتفعله بدلا من تضييع الوقت معه. ولهذا تزداد رغبتك لقطع العلاقة لتصل إلى ٧ درجات. أما نيتك في تحقيق مصلحتك الشخصية من وراء هذه المقابلة فهي عند ٤ درجات. هنا يعادل مستوى ذكائك الانفعالي -٧ وهي درجة متدنية جدا من إجمالي ٩٩.

تمكنك هذه المعادلة من اكتشاف اللحظات التي تصل فيها ذكائك الانفعالي أدنى درجة فتتجنبها. وبمعرفة تأثير كل متغير من متغيرات الطرف الأيمن من المعادلة يمكنك أن تعمل على تحسين موقفك وذكائك الانفعالي تجاه العميل. ولذا ننصحك بقياس ذكائك الانفعالي قبيل كل مقابلة أو حوار هام. وستستطيع بمرور الوقت أن تحدد لنفسك الدرجة التي تريدها من السيطرة الانفعالية وأن تحققها بمنتهى السهولة.

المذكرات هي مجرد مرحلة يجب أن تتخطاها. فلا تستمر في كتابة مذكراتك بعد فترة ثلاثة شهور. بعد هذه الفترة اجمع كل ما كتبت واعد قراءته بسرعة.

- احتفظ بمذكراتك في مكان أمين حتى تتخلص منها. فسوف تتعلم بعد فترة أن تتعامل مع مشاعرك مباشرة ووصفها لحظة حدوثها دون وساطة الورقة والقلم.

الطاقة النفسية:

عندما تفهم مشاعرك – وعندما تستعرض مذكراتك - تستطيع أن تحدد ما الذي يثير حماسك وما الذي يحبطك. تستطيع عندها أن تدرك أهدافك وغاياتك الحقيقية. وعندها سترى مستقبلك كمهمة مفهومة يمكن تنفيذها مرحليا، دون توتر أو خوف. وبهذا يتكون لديك نوع من الهادفية في المسعى والحياة. تلك الهادفية هي السبب في تولد ما يسمى **"الطاقة النفسية"**.

فالطاقة النفسية عبارة عن تلك شحنة انفعالية مركزة تدفعك وتحثك على السعي في اتجاه دون آخر، لتحقيق هدف دون آخر. ولهذا لا يمكن أن تتولد الطاقة النفسية في من لم يحددوا أهدافهم. فالطاقة النفسية تحتاج للتركيز على اتجاه ما، وتتلاشى إذا ما تبعثرت في اتجاهات متضاربة.

هكذا يمكنك أن تستدل من وجود الطاقة النفسية لدى أحد الأشخاص على وجود هدف لديه يسعى لتحقيقه. وهذا يفيدك في الحكم على درجة هادفية الأشخاص عند إجراء مقابلات التوظيف.

يكون صوتنا أعلى وصداه أوجع واكثر إيلاما عندما نكذب على أنفسنا.

فائدة قياس الطاقة النفسية:

ننصحك بإجراء هذا القياس قبل المكالمات التليفونية الهامة و قبل اجتماعات مجلس الإدارة أو اللقاءات الهامة. يمكنك بهذه الطريقة قياس درجة إيجابيتك أثناء أدائك لتلك الأنشطة.

لاحظ أن أي تغيير طفيف في درجة الهادفية سيكون له أثر كبير على مستوى الطاقة النفسية، و يمكنك في حالات ارتفاع درجات التوتر والتعب أن تستدعي إلى ذاكرتك الهدف الذي تسعى إليه، بحيث ترتفع درجة شعورك به إلى أقصاها، فيرتفع بالتالي مستوى الطاقة النفسية الناتجة.

كذلك يمكنك أن تزيد من درجة هدوئك وأن تعزز قدرتك البدنية، بتناول وجبة خفيفة أو بأداء بعض التمرينات الرياضية لفترة قصيرة قبيل اللقاءات الهامة التي تتطلب مستويات مرتفعة من الثقة بالنفس والطاقة النفسية.

نظام الإشارات الداخلية:

المشاعر لا تولد في فراغ. فهي تحمل نوعا من الرسائل السرية الصادرة من الداخل والتي تسعى لتوجيهك وجهة

صندوق رقم ٤

مقياس النزاهة الأخلاقية:

[(تمييز + إيمان) x (فعل + تصريح)] = نزاهة

(تمييز) هي درجة استعدادك أو قدرتك على التمييز بين الحق والباطل في الموقف الذي يواجهك. (إيمان) يقيس درجة إيمانك وتفهمك العقلي للمبادئ التي تعيش من اجلها. (فعل) تحدد المدى العملي الذي قد تذهب إليه لتساند الحق الذي تدافع عنه. (تصريح) يشير إلى درجة استعدادك لمشاركة الآخرين في مبادئك والتفاخر بها. (نزاهة) هي محصلة الطرف الأيمن، وتقيس درجة النزاهة الأخلاقية.

فلنفترض مثلا أنك بصدد الاتصال بأحد العملاء لتعلمه بأن عيبا قد تم اكتشافه في كمية السلع التي تم توريدها له. بينما يحاول مدير التسويق إقناعك بأن فرصة اكتشاف العميل للعيب بنفسه ضعيفة جدا، وأن إعلامه بهذا العيب قد يضر بصورة الشركة. قبل أن تقرر ماذا تفعل، استخدم المعادلة السابقة كالتالي:

تمنح العناصر في الطرف الأيمن من المعادلة درجات من ١ (أدنى حد) إلى ١٠ (أعلى حد).

أولا، عليك أن تميز بين التصرف الصحيح والتصرف الخطأ، في هذا الموقف. ثم تقدر نقاط الضعف والقوة لكل من الاثنين، لتختار بينهما. بعد ذلك أعط درجة للمدى العملي الذي يمكن أن تذهب إليه لتؤيد التصرف الذي اخترته، هل ستقوم بالمكالمة بنفسك؟ أم ستكتفي بتشجيع أحد الزملاء؟ أم ستثير الموضوع في الاجتماع القادم؟. بعد ذلك قدر درجة تصريحك بقرارك. هل ستقوم بالمكالمة دون إخبار أحد، حتى إذا ساءت الظروف تتنصلت من المسئولية؟ أم أنك ستجاهر برأيك؟ لا يتبقى أمامك سوى حساب المعادلة لتحصل على درجة نزاهتك الأخلاقية.

والحد الأعلى لها يعادل: (١٠ + ١٠) x (١٠ + ١٠) = ٤٠٠ درجة

أما الحد الأدنى لها فيعادل: (١ + ١) x (١ + ١) = ٤ درجات فقط

دون غيرها. فأنت تستقبل أحاسيس مختلفة من العالم الخارجي، يحتوي بعضها على تهديدات وبعضها الآخر على فرص سانحة، والمسئول الأول عن فك شفرة العالم الخارجي هي نفسك الداخلية. وهي كثيرا ما تجعلك تكره أو تحب أشياء أو أشخاصا دونما سبب واضح. فأعلم أنه لن يكون بمقدورك فك شفرة العالم الخارجي ما لم تفك شفرة عالمك الداخلي أولا.

صدق الانفعال والتواء الأفكار:

القلب لا يكذب أبدا، وهذا على عكس العقل، الذي يمكنه أن يمدك بالحجج والتبريرات المؤيدة لعدة أهداف متعارضة في آن واحد. أما القلب فلا يدلي بصوته إلا لصالح قضية واحدة يراها عادلة. فخذ مثلا مشاعر الغضب: كثيرون هم من يعتقدون أن مشاعر الغضب يجب أن تكبت، دون أن يصرح لها بأدنى حق من حقوق التعبير. لكن المسألة ليست ماذا نفعل بمشاعر الغضب، بل المسألة هي لماذا تولدت هذه المشاعر أصلا؟ تتولد مشاعر الغضب حين يشعر الفرد بأن أحد مبادئه أو حقوقه الأساسية يتعرض للتهديد. وهنا قد يكون الغضب أفضل ما لدينا. فإذا لم تظهر قدرتك على الغضب فقد يفسر الطرف الآخر ذلك على أنه بمثابة إشارة خضراء ليتمادى في سلوكه. لكن تولد الغضب بداخلك هو الإشارة الحمراء التي تحذره من الاستمرار. فلولا الغضب لضاعت حقوق كثيرين.

عليك قبل أن تتعامل مع مشاعرك أن تفهمها وتفك شفرتها. تأتي بعد ذلك مرحلة إدارة الانفعالات. فالهدف من فهم المشاعر والانفعالات هو اكتساب القدرة على إدارتها وتوجيهها. فكيف يمكن أن تسيطر على مشاعرك لحظة ولادتها؟

إدارة الانفعالات اللحظية:

تنتابنا الانفعالات وليدة اللحظة لتدفع بنا في اتجاهات متباينة. فالانفعالات ترفع مستوى الطاقة النفسية لتوجهنا وجهة معينة قد تكون حميدة أو سيئة العواقب. ولهذا السبب يجب أن نتعلم إدارتها. إدارة الانفعالات أفضل بكثير من كبتها. فكثيرا ما يؤدي الكبت إلى عودة المشاعر المكبوتة في شكل أشد خطورة يتحدى كل محاولات الكبت القديمة، وينتصر عليها.

لتدير انفعالاتك اللحظية بنجاح يمكنك أن تتبع الخطوات الثلاث التالية:

١- توقف لتتعرف على نوع الانفعال، بدلا من محاولة إنكاره أو كبته.

٢- فسر سبب الانفعال، باعتباره نوعا من التغذية العكسية لك عن الموقف الذي تتعرض له، وذلك بأن تسأل نفسك: "ما هي المبادئ أو القيم التي تستغيث بي في هذا الموقف؟"

٣- وجه الطاقة النفسية المتولدة إلى الوجهة التي تراها ملائمة، وذلك بأن تسأل نفسك: "ما هو التصرف الأمثل في هذه الحالة؟ وما هي أثاره الجانبية فيما بعد؟"

٤- تدرب على ممارسة هذا الأسلوب حتى يصبح عادة لديك.

وظيفتك الأولى كقائد هي أن تعلى أولا من شأن طاقتك، ثم تبدأ بإشعال الحماس و بث إشعاعات الثقة في الآخرين.

يعلمك هذا الأسلوب كبح جماح الانفعالات اللحظية، بالتوقف عن التعبير عنها لحظة صدورها. و عليك بعد ذلك التركيز على الخطوة الثالثة. تعتمد الخطوة الثالثة على رؤية مستقبلية للآثار الجانبية التي يمكن أن تنجم عن رد فعلك الانفعالي. فالسؤال الذي تطرحه هو: "ما هو أنسب تصرف؟ وما هي أبعاده المستقبلية؟". و يقودنا ذلك إلى المهارة التالية:

الحدس:

الحدس هو شعور داخلي يتعلق بالمستقبل. وهو بذلك يختلف عن بقية المشاعر التي تتعلق بالماضي أو بالحاضر. والحدس هام جدا لاستشراف الأبعاد المستقبلية لتصرفاتك. و هو محاولة لأن "ترى المستقبل بقلبك." وبالفعل اكتشف علماء الأعصاب أن الخلايا المسئولة عن القيام بعملية التفكير المستقبلي ليست موجودة في المخ وحده، بل توجد أيضا في الأعصاب المنتجة للمشاعر. فهناك تشابه كبير بين تكوين خلايا المخ والخلايا العصبية الشعورية. وهذا يدلنا على أن للقلب والمشاعر حساباتها الدقيقة مثل العقل تماما. لكن كثير منا يخشون الانسياق وراء مشاعرهم لا لشيء إلا لأنهم لا يعرفون كيف يفسرونها أو يتعاملون معها. وبهذا تبقى مشاعرنا طوال حياتنا منطقة مجهولة لا نعلم عنها شيئا ولا نعرف كيف نستفيد بها.

من يستطيعون السيطرة على أنفسهم، لا يستطيعون أن يفاضلوا بين المنطق والحدس، أو بين العقل والقلب، لأنهم يوظفون كل ملكاتهم، في كل وقت.

بين العقل والقلب:

إن المتأمل لسيرة الأشخاص العظماء وأسلوب حياتهم، سيجد أنهم لم يعتمدوا في أي من قراراتهم أو تصرفاتهم على العقل وحده أو القلب وحده، بل إنهم استخدموا العقل والقلب معا دائما في مزيج متوازن وبطريقة تثير الإعجاب. فالقرارات الصادرة من العقل تقوم على التحليل المنطقي للمعلومات الخارجية. أما القرارات الصادرة من القلب فتعتمد على ذكريات الخبرات السابقة و الطموحات والأحلام. لذا فمن

المنطقي أن تستشير قلبك في كل قراراتك، وبخاصة تلك التي تتعلق بالمستقبل، مهما كانت عملية.

فإذا كنت مدير مستشفي مثلا فليس كافيا أن تخبر مرءوسيك بأنهم إذا فعلوا كذا وكذا فإن ذلك سيؤدي إلى ارتفاع إيرادات المستشفى وأنه سيؤدي إلى زيادة حوافزهم وعلاواتهم بالتالي، بل لابد أن تشرح لهم كيف سيساهم ذلك في شفاء المرضى و تقدم المجتمع الذي يعملون فيه. ينطبق هذا أيضا على بقية المؤسسات الساعية للربح، حيث يجب على المدير أن يوضح العلاقة بين ما يقوم به الموظفون ورفاهية المجتمع وارتفاع مستوى معيشتهم. ولذا فليس غريبا أن تجد أكثر الموظفين دافعية وحماسا ونزاهة هم أولئك الذين يعملون في مؤسسات ذات فائدة واضحة للمجتمع. بينما تنتشر السرقات والرذائل في المؤسسات التي لا تتوفر لها رؤية واضحة عن العلاقة بين ما تقوم به ورفاهية المجتمع.

القيادة العاطفية:

أهم ما في حياة المنظمة هو إبقاء العلاقات والاتصالات بين الموظفين والعملاء والمديرين. فلا ينبغي أن تحاول إدارة كل فرد في الشركة فقط لمجرد أنه أحد موظفيك، بل عليك أن تفهم المشاعر والانفعالات التي يولدها هذا الفرد بداخلك. فإذا تعلمت إدارة هذه المشاعر فستعرف كيف تتعامل مع هذا الإنسان.

ولا يعني التأكيد على دور المشاعر في التعامل مع الموظفين إلغاء صوت العقل أو تحجيم الاعتبارات العملية. بل كل ما يعنيه هو إضفاء بعد عاطفي جديد على العلاقة بين الإدارة والموظفين.

ومن الخطأ أن نفهم العاطفة على أنها بديل للعقل. أو أن نفهم الحدس على أنه بديل للتحليل. فالمقصود هو تعزيز الممارسات الإدارية والعملية بإضافة البعد العاطفي والانفعالي لها. لذا فنحن نحتاج إلى تحقيق قدر من التوازن، وهو ما يستدعي تدريبا يوميا واعيا، وهذا ينقلنا إلى المرحلة التالية من الذكاء الانفعالي:

مرحلة ٢: تدريب المشاعر والانفعالات:

كما تعتمد قوتك البدنية على التدريبات الرياضية التي تمارسها، تعتمد قوتك الانفعالية على التدريبات الانفعالية التي تعيشها.

وقوتك الانفعالية تعني درجة التأثير والفرق الذي يمكن أن يصنعه حضورك، سواء على الأفراد الموجودين في بيئتك، أو على سير الأمور. وهذا يقترب كثيرا من معنى القيادة الداخلية أو الشعورية، التي تؤثر عن طريقها في الأفراد ليس اعتمادا على منصبك أو قوتك بل اعتمادا على شخصيتك ومهارتك العاطفية وحدها.

الذكاء الانفعالي والبرود:

لا يجب أبدا الخلط بين مفهومي الذكاء الانفعالي و برود المشاعر. فالأول يقوم على تفهم المشاعر الداخلية نحو الآخرين، بينما يقوم الثاني على تجاهل هذه المشاعر وكبتها. ويقوم ذكاء المشاعر على أساس علاقة النفس بالآخرين بينما يعمل البرود على استبعاد أية علاقة مع الآخرين، وهو نوع من الانشغال بالنفس وحدها. وهما يؤديان إلى نتيجتين مختلفتين: فالذكاء الانفعالي يعلمنا التكيف مع الآخرين وإقامة علاقات واعية معهم. أما البرود فهو عبارة عن انغلاق الذات على نفسها، مما يؤدي إلى تعميق عجزها عن إقامة علاقات واعية أو ناجحة مع الغير.

وهكذا يأخذنا الذكاء الانفعالي إلى طريق يختلف تماما عن الدائرة المغلقة التي يسجننا بداخلها البرود.

الثقة:

الثقة بالنفس وثقة الآخرين فينا هي أحد الصفات التي نكتسبها خلال تفاعلنا مع الآخرين. وهي أيضا تحتاج للتدريب لتصل إلى نقطة التوازن. فمن يثق أكثر من اللازم يندم ومن لا يمنح ثقته بما فيه الكفاية يتعذب. وبين الحدين هناك العديد من الحسابات القلبية والعقلية معا. ارسم دائرة واكتب بداخلها أسماء الأشخاص الذين تثق بهم، ثم أسأل نفسك الأسئلة التالية:

- هل تعتقد أنهم يثقون بك كما تثق بهم؟

هل يثقون بك بدرجة أقل أم أكبر مما تثق بهم؟

- هل تعتقد أن ذكائهم الانفعالي أعلى من ذكائك، أم لا؟

ولتعرف درجة الثقة التي تتمتع بها لدى الآخرين، عليك أن تنتقل إلى المرحلة الثالثة من مراحل الذكاء الشعوري، وهي:

مرحلة ٣: الالتزام الأخلاقي:

وفيها تدرك أنك يجب أن تتحلى بقدر من النزاهة الأخلاقية النابعة من داخلك، دون رياء أو زيف لكي تكسب ثقة الآخرين. وتقوم النزاهة الأخلاقية على أربعة عناصر أساسية:

١- التمييز بين الحق والباطل.

٢- إيمانك القلبي وتفهمك العقلي لهذا التمييز.

٣- مساندة الحق، مهما كان الثمن.

٤- التصريح بمساندة الحق وإقناع الآخرين به.

ما وراء النزاهة الأخلاقية:

هناك أربع شخصيات أخلاقية هي:

- الشخصية الواعية:

وهي التي تميز بين الحق والباطل ولكنها لا تتخذ أية خطوات إيجابية في هذا السبيل.

- الشخصية الملتزمة:

التي تميز بين الحق والباطل بقلبها فقط، وتتخذ الخطوات الإيجابية لتحيا طبقا لمبادئها. ولكنها تقف عاجزة أمام المعضلات الأخلاقية الجديدة.

- الشخصية الإبتكارية:

التي تفهم الحق بقلبها وعقلها وتستطيع أن تتعامل مع مستجدات الواقع، فتتغير أمامها أشكال الحق والباطل دون أن تفقد اتزانها أو قدرتها على التمييز والتصرف الإيجابي.

و يحتاج الانتقال من الشخصية الملتزمة إلى الشخصية الإبتكارية أن ينتقل الإنسان إلى المرحلة الرابعة والأخيرة من مراحل الذكاء الشعوري.

مرحلة ٤: الابتكار ومواجهة المشكلات الجديدة:

العامل الأساسي في هذه المرحلة هو وضوح الرؤية الشعورية. ففي هذه المرحلة يشعر الفرد بكونه متفاعل مع جميع الأطراف والأشياء في هذا العالم وخارجه. حيث يصبح بإمكانك التحكم في حماسك وسعادتك وطاقتك الانفعالية، بالدرجة التي تسمح لك بالتوافق مع المتغيرات المختلفة دون عناء. وهنا تتخذ من المستقبل اتجاها دائما لك، وتتخصص في اكتشاف فرص النمو السانحة. وتخوض التجارب الجديدة دون خوف، وبرغبة عارمة في تجاوز العوائق والتعامل مع البدائل التي لم تصادفها قط قبل ذلك.

الانتقال عبر الزمن:

يمكنك في هذه المرحلة أن تسأل نفسك:

- من هم أهم زملائي وأصدقائي، اليوم؟ وبعد خمس سنوات؟ وبعد ١٥ سنة؟

- كيف أستطيع أن أساعدهم على تحقيق أهدافهم وآمالهم، اليوم؟ وبعد خمس سنوات؟ وبعد ١٥ سنة؟

- ما هي المهارات التي يجب أن اكتسبها لأكون جديرا بموقعي بينهم، اليوم؟ وبعد خمس سنوات؟ وبعد ١٥ سنة؟

عندما تطرح مثل هذه الأسئلة على نفسك فأنت تمارس ما يسمى بالانتقال عبر الزمن. وهو ما يفيد في تحديد موقعك الزمني مما تطمح لأن تكونه. كذلك يعطيك الانتقال عبر الزمن إمكانية لتصور الطريق من هنا (الحاضر) إلى هناك (المستقبل). وكلما زادت قدرتك على تصور سيناريوهات للمستقبل (مستقبلك، ومستقبل شركتك) زادت قدرتك على التعامل مع التعقيدات التي يطرحها وضعك الحاضر، بقدر كبير من السهولة. وهو ما يقوي مركزك ويدعمه ويدخل السكينة إلى قلبك. ولكن كلما تخيلت المستقبل منطقة مجهولة، وشعرت بأن إبحارك فيه هو إبحار في المجهول، كلما عانيت من الشقاء و افتقدت للسعادة.

فهرس الخلاصة

بيانات الكتاب

Title: Executive EQ

Author: Robert K. Cooper & Ayman Sawaf

Publisher: Berkley Publishing Group

Pages: 327

Date: 1996

ISBN: 0-399-14294-0